

# Learning Bundles von managerSeminare

**Worum geht's?** Sich selbst empowern, Mitarbeitende empowern – mit den Handouts von managerSeminare bauen Sie wesentliche Basiskompetenzen als Führungskraft und Teammitglied aus: selbstgesteuert, eigenverantwortlich, agil.

**Was?** Die monatlich erweiterte Bundle-Reihe bietet interaktive PDFs mit jeweils sechs Selbstlern-Modulen zu einem typischen Kompetenz-Aspekt. Die Inhalte sind in Abfolge und Didaktik standardisiert. Sie bieten jeweils lerngerechte Selbstreflexionen, Inputs, Beispiele und einen Abschluss-Check.

**Für wen?** Die Module eignen sich als Handouts für Selbstlerner und deren Teams. Als Weiterbildungsprofi/Multiplikatorin dürfen Sie die PDF-Inhalte im Rahmen Ihrer Schulungsaktivitäten an bis zu 100 Personen weitergeben. Damit gelten die Bundles auch als perfekte Mobile-Learning-Bausteine für Trainingsprofis.

Mitglieder von managerSeminare erhalten Sonderpreise auf alle Bundles.



## Alle Bundles kennenlernen

[www.managerseminare.de/LeadershipMedien/LearningBundles](http://www.managerseminare.de/LeadershipMedien/LearningBundles)



KOMMUNIKATION

Verhandlungsführung

# Verhandlungen vorbereiten

Learning Bundle mit 6 Units

Learning Bundle

# Verhandlungen vorbereiten

© 2023 managerSeminare Verlags GmbH

Endenicher Str. 41, D-53115 Bonn

Tel: 0228-977910

info@managerseminare.de

www.managerseminare.de

## Nutzungslizenz

Mit dem Bezug dieses Learning Bundles haben Sie eine Lizenz für den Gebrauch der Inhalte auf eigenen Endgeräten erworben. Außerdem dürfen Sie die Inhalte bis zu maximal 100 Personen inner- oder außerhalb Ihrer Organisation zugänglich machen. Für eine Zugänglichmachung an mehr als 100 Personen können Sie beim Verlag eine Multi-User-Lizenz erwerben. Die Inhalte dürfen nicht verkauft oder abgewandelt werden.

PDF-ISBN: 978-3-98856-338-5

Autor: Dr. Rolf Meier

Herausgeber der Learning Units: **managerSeminare** Verlags GmbH

Coverfoto: istockphoto 622002708

# Intro

Bei Verhandlungen denkt man schnell an Tarifverhandlungen, Koalitionsverhandlungen, Firmenzusammenschlüsse und andere meist ebenso folgenschwere wie zähe Auseinandersetzungen zwischen Partnern oder Gegnern mit sehr unterschiedlichen Interessen. Doch hinter dem Thema verbirgt sich viel mehr und deshalb ist das Thema eigentlich für jeden wichtig.

Denn wie häufig findet man sich in einer Situation, wo Menschen mit unterschiedlichen Interessen zu einer gemeinsamen Lösung kommen müssen, und zwar möglichst zu einer Lösung, mit der alle Beteiligten gut leben können? So betrachtet, finden wir uns häufig in Verhandlungssituationen.

Der erste und vielleicht wichtigste Schritt bei Verhandlungen ist eine sorgfältige Vorbereitung. Sie sollten einen guten Rahmen für Ihre Verhandlungen schaffen, aber sich natürlich auch Ihre Ziele festlegen und sich den Ablauf überlegen. Je wichtiger die Verhandlung, desto wichtiger ist auch eine präzise Vorbereitung.

Erfahren Sie:

- Wie wählen Sie den richtigen Ort und die richtige Zeit für die Verhandlung aus?
- Wie bestimmen Sie Ihre eigene Position und Ihre Ziele?
- Wie finden Sie die passenden Argumente?
- Wie steuern Sie den Ablauf der Verhandlung?

Die folgenden sechs Learning Units unterstützen Sie auf dem Weg, Verhandlungen vorzubereiten.

- **Unit 1: Ort und Zeit wählen**
- **Unit 2: Sich auf die Verhandlung einstellen**
- **Unit 3: Den eigenen Stil berücksichtigen**
- **Unit 4: Auf Interessen konzentrieren**
- **Unit 5: Argumente finden**
- **Unit 6: Argumente vorbringen**

# Ort und Zeit wählen

Je wichtiger für Sie das Verhandlungsergebnis ist, desto sorgfältiger sollten Sie sich auf den Termin vorbereiten. Der erste Punkt dabei ist, den richtigen Ort und die richtige Zeit auszuwählen.

*Gut begonnen ist halb gewonnen. Dieses Sprichwort trifft auch auf Verhandlungen zu.*



## BEI DEM THEMA GEHT ES UM DIE FRAGEN:

- Was sollten Sie hinsichtlich des Verhandlungsortes beachten?
- Wie sollte der Raum aussehen?
- Welche Tageszeit bietet sich an?



**Wählen Sie bei wichtigen Verhandlungen den Verhandlungsort gezielt aus?**

**Wenn ja: Was ist Ihnen wichtig?**

## Keywords

Abendtyp Konzentration Leistungsfähigkeit Leistungskurve Morgentyp Störungen  
Verhandlungsatmosphäre Verhandlungstricks Wahl des Zeitpunktes



## Wählen Sie den Ort der Verhandlung mit Bedacht aus

Der Ort sollte eine Verhandlung in ruhiger Atmosphäre ermöglichen. Störungen sollten vermieden werden.

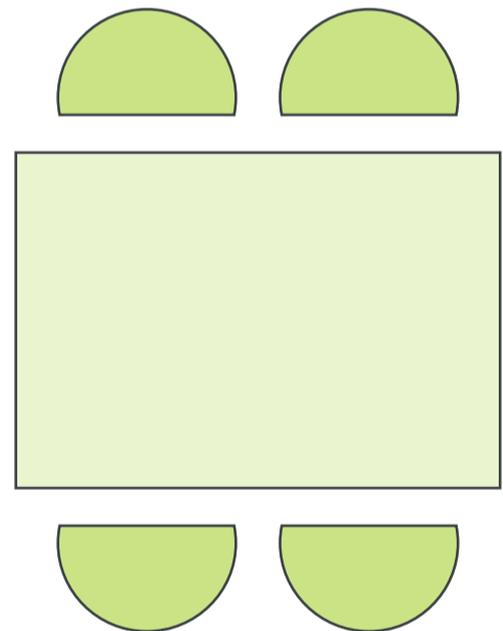
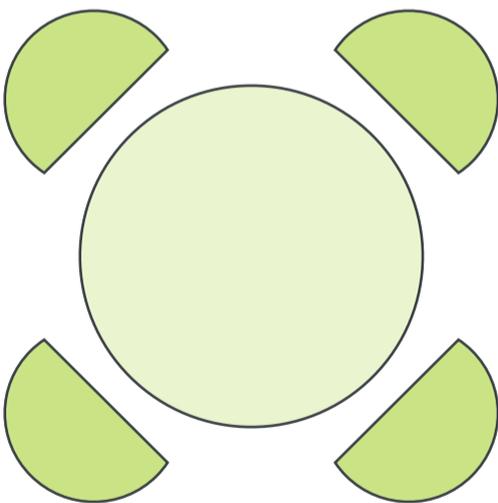
Wenn die Verhandlung in Ihren Räumen stattfindet, sollten Sie dafür sorgen, dass Sie abgeschirmt werden. Es wäre mehr als unhöflich und der Verhandlungsatmosphäre abträglich, wenn Sie wiederholt herausgerufen würden oder das Telefon klingeln würde.

Ist das nicht sicherzustellen, können Sie wichtige und langwierige Verhandlungen außerhalb Ihres Gebäudes durchführen, etwa in einem Tagungshotel oder in einem Besprechungsraum am Flughafen.

Achten Sie auch auf den Raum selbst. Tische und Stühle sollten so angeordnet sein, dass nicht gleich allen Beteiligten bildhaft vor Augen geführt wird, dass es zwei Parteien mit unterschiedlichen Interessen gibt.



**Welche der folgenden beiden Tischformen ist günstiger für Verhandlungen?**



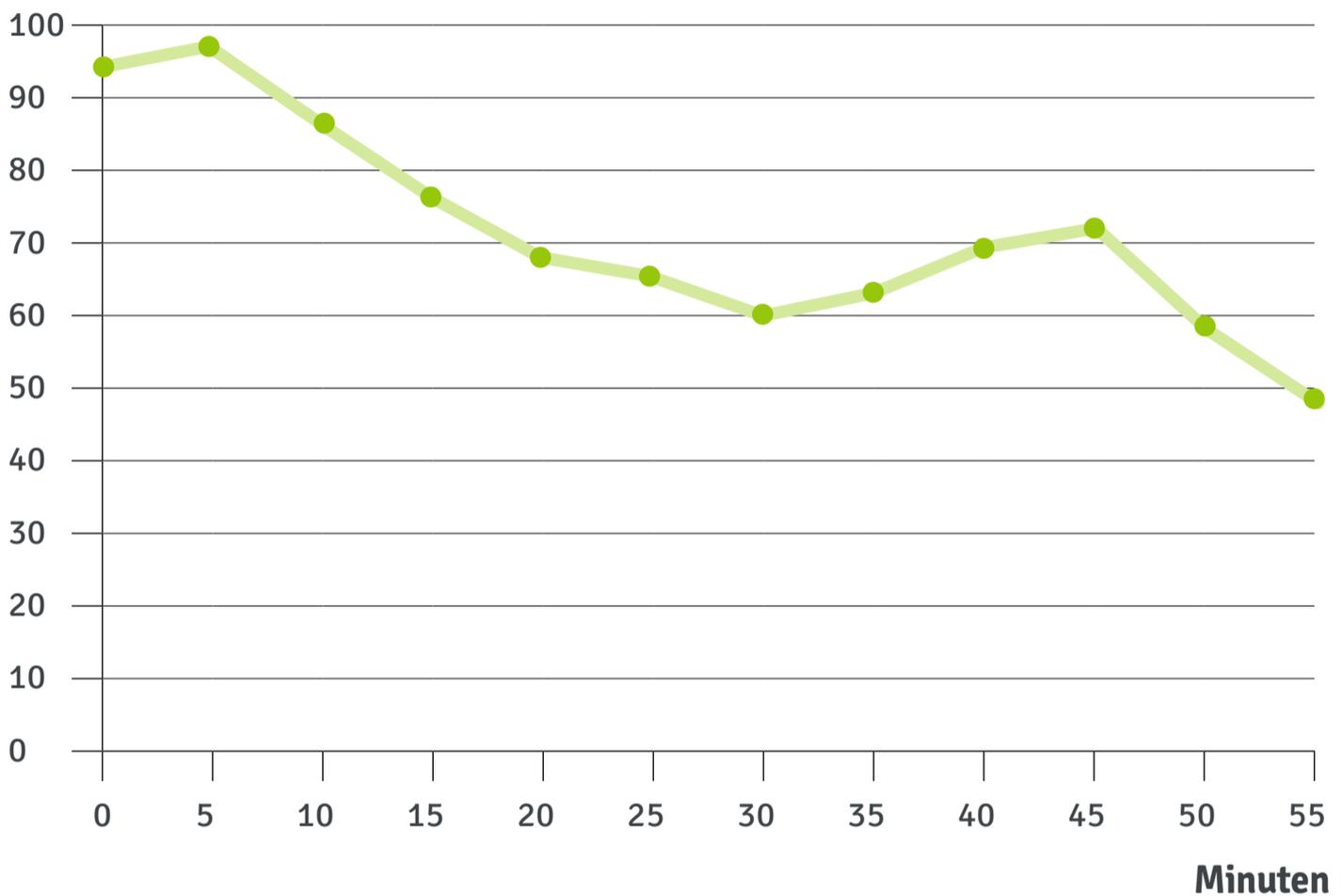
In der Regel sind runde oder ovale Tische besser geeignet. Sie betonen mehr den Aspekt der gemeinsamen Interessen als ein rechteckiger Tisch mit jeweils einer Partei auf einer Seite.

## Planung der Dauer

Verhandlungen können sich hinziehen. Deshalb sollten Sie genügend Zeit reservieren. Die Beteiligten werden Ihnen nicht böse sein, wenn Sie früher die Verhandlung schließen können.

Zu lange sollte die Verhandlung auch nicht dauern. Das geht auf Kosten der Konzentration.

## Nachlassen der Konzentration



Ganz am Anfang der Verhandlung sind Sie meist noch nicht zu 100 Prozent auf die Aufgabe konzentriert. Sie müssen sich erst einfinden. Die volle Konzentration hält zehn Minuten an, dann schwindet sie nach und nach. Interessanterweise steigt die Konzentration nach 45 Minuten noch einmal an.



**Woran könnte das liegen?**



## Lern-Check

1. Nach wie vielen Minuten sollten Sie in Verhandlungen spätestens eine Pause einplanen?

|                 |                 |
|-----------------|-----------------|
| nach 20 Minuten | nach 30 Minuten |
| nach 40 Minuten | nach 60 Minuten |
  
2. Wann ist die Leistungsfähigkeit eines Durchschnittsmenschen im Lauf des Tages am höchsten?

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| zwischen 8:00 und 9:00 Uhr morgens   | zwischen 10:00 und 11:00 Uhr morgens     |
| zwischen 11:00 und 12:00 Uhr morgens | zwischen 14:00 und 15:00 Uhr nachmittags |
  
3. Warum sollten Sie vorsichtig mit Verhandlungstricks sein?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. Was beabsichtigt Ihr Verhandlungspartner möglicherweise, wenn er oder sie einen Verhandlungstermin kurzfristig anberaumt?

Richtige Antwort =  Falsche Antwort =

[Lern-Check Formular löschen](#)

# Sich auf die Verhandlung einstellen

Sie gehen immer mit bestimmten Erwartungen in eine Verhandlung. Diese Erwartungen sollten Sie klar definieren, Ihre eigene Position bestimmen und Ihre Ziele festschreiben.

*In Verhandlungen sollten Sie immer wissen, was Sie wollen.*



## BEI DEM THEMA GEHT ES UM DIE FRAGEN:

- Warum sollten Sie sich intensiv mit dem Thema der Verhandlung und seinen Aspekten beschäftigen?
- Wie bestimmen Sie Ihre eigene Position?
- Wie sollten die Ziele beschaffen sein, die Sie für sich setzen?
- Wie klären Sie die Position Ihrer Verhandlungspartner?



**Wie bereiten Sie sich inhaltlich auf Verhandlungen vor?**

**Womit haben Sie gute Erfahrungen gemacht? Wo gibt es schon einmal Schwierigkeiten?**

## Keywords

Argumentationslinie Hintergrundwissen Position der Verhandlungspartner  
Primärinformationen Qualität der Daten S.M.A.R.T.-Technik  
Sekundärinformationen Ziele



## Nehmen Sie eine Analyse des Verhandlungsgegenstands vor

Worum geht es bei der Verhandlung? Bei jeder Verhandlung steht ein bestimmtes Thema im Mittelpunkt. Zu dem Thema soll eine Entscheidung gefällt werden. Verschiedene Interessen sind im Spiel.

Beschäftigen Sie sich mit dem Thema, so intensiv wie möglich und so eingehend wie nötig.



### Warum ist das wichtig?

Ein gutes **Hintergrundwissen** kann in Verhandlungen von ausschlaggebender Bedeutung sein. Immer wenn Sie argumentieren, sollten Sie Ihre Argumentation mit Fakten untermauern können. Immer wenn Ihre Verhandlungspartner Argumente oder Einwände einbringen, sollten Sie sie auf deren Aussagekraft und Schlüssigkeit hin überprüfen können.

Vielleicht können Sie nachweisen, dass ein Vorschlag bereits früher einmal umgesetzt wurde und er in der Praxis zu Schwierigkeiten geführt hat. Vielleicht können Sie nach entsprechenden Vorgesprächen deutlich machen, dass die geforderte Umsetzung eines Projektes wahrscheinlich an der fehlenden Motivation oder an den fehlenden Fachkenntnissen der Betroffenen scheitern dürfte.

Deshalb sollten Sie erst einmal eine Analyse vornehmen:

- Welche Informationen besitzen Sie zum Verhandlungsgegenstand?
- Reichen diese Informationen?

Daraus ergeben sich dann die Fragen:

- Woher bekommen Sie zusätzliche Informationen?
- Sind die Informanten verlässlich?
- Wer hat sich mit der Sache beschäftigt?
- Welche Fragen haben Sie an diese Person?

# Den eigenen Stil berücksichtigen

Jeder Mensch hat eine bestimmte Art zu verhandeln, eine Entscheidung abzuwägen und sich für oder gegen einen Vorschlag zu entscheiden. Sie sollten Ihren Stil kennen und darauf achten, dass Sie ihn richtig nutzen.

*Sie sollten Ihren Verhandlungsstil kennen.*



## BEI DEM THEMA GEHT ES UM DIE FRAGEN:

- Welchen Verhandlungsstil haben Sie?
- Welche Präferenzen haben Sie bei Entscheidungen?



**Wie verhandeln Sie? Wie treffen Sie Entscheidungen? Können Sie dazu eigene Beobachtungen aufschreiben?**

**Was hat sich bewährt? Wo gibt es schon einmal Schwierigkeiten?**

## Keywords

Analytiker Entscheidungsstil extrovertierte Menschen  
ganzheitlich denkende Menschen gefühlsmäßig ausgerichtete Menschen  
introvertierte Menschen Pyrrhussieg rational denkende Menschen

## Achten Sie auf Ihren Verhandlungsstil

„Harter Knochen, kompromisslos“ oder aber „zuvorkommend“, „das Wohl aller am Tisch im Auge“, „Verhandlungspartner“ oder „Gegnerin“, jeder hat eine andere Einstellung und seinen eigenen Stil in Verhandlungen.

Achten Sie darauf, dass Sie richtig verhandeln – nicht auf Konfrontation gehen, aber auch nicht zu nachgiebig sein. Generell lassen sich drei Tendenzen unterscheiden:

| Stile beim Verhandeln                 |                                |                                |
|---------------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| weich                                 | hart                           | sachbezogen                    |
| Teilnehmende sind Partner             | Teilnehmende sind Gegner       | Teilnehmende sind Problemlöser |
| Ziel: Übereinkunft mit der Gegenseite | Ziel: Sieg über die Gegenseite | Ziel: beste Lösung             |
| Bereitwillige Änderung der Position   | Beharren auf der Position      | Konzentration auf Interessen   |
| Angebote werden gemacht               | Drohungen erfolgen             | Interessen werden erkundet     |



Mit dem folgenden Test können Sie ermitteln, welchen Verhandlungsstil Sie pflegen und wie Sie ihn vielleicht noch verbessern können.

|   | eher ja | eher nein |   |
|---|---------|-----------|---|
| Manchmal kann ich ganz schön rechthaberisch sein.                                       |         |           | A |
| In schwierigen Gesprächen halte ich mich eher zurück, mache mir aber so meine Gedanken. |         |           | B |
| Ich kann auch auf Verhandlungspartner zugehen, über die ich mich geärgert habe.         |         |           | C |
| Immer auf der Gewinnerseite stehen, das ist nicht möglich.                              |         |           | C |
| Harte Auseinandersetzungen liegen mir nicht.  |         |           | B |
| Persönliche Angriffe machen mir sehr zu schaffen.                                       |         |           | B |
| In Verhandlungen versuche ich, die beste Lösung für beide Seiten zu finden.             |         |           | C |

# Auf Interessen konzentrieren

Einer der Hauptgründe, warum Verhandlungen scheitern, ist das starre Verharren auf Positionen. Dann gibt es kaum eine Chance auf einen wirklichen Dialog.

*Berücksichtigen Sie die beiderseitigen Interessen in einer Verhandlung. Das ist der Schlüssel zum Erfolg.*



## BEI DEM THEMA GEHT ES UM DIE FRAGEN:

- Warum sollten Sie sich auf Interessen konzentrieren?
- Wie erreichen Sie einen Interessenausgleich?
- Wie finden Sie gemeinsam zu einer einvernehmlichen Entscheidung?



**Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Beharren auf Positionen in Verhandlungen gemacht?**

**Welche Auswirkungen hatte dieses Verhalten? Wie konnten Sie die Fronten auflösen?**

## Keywords

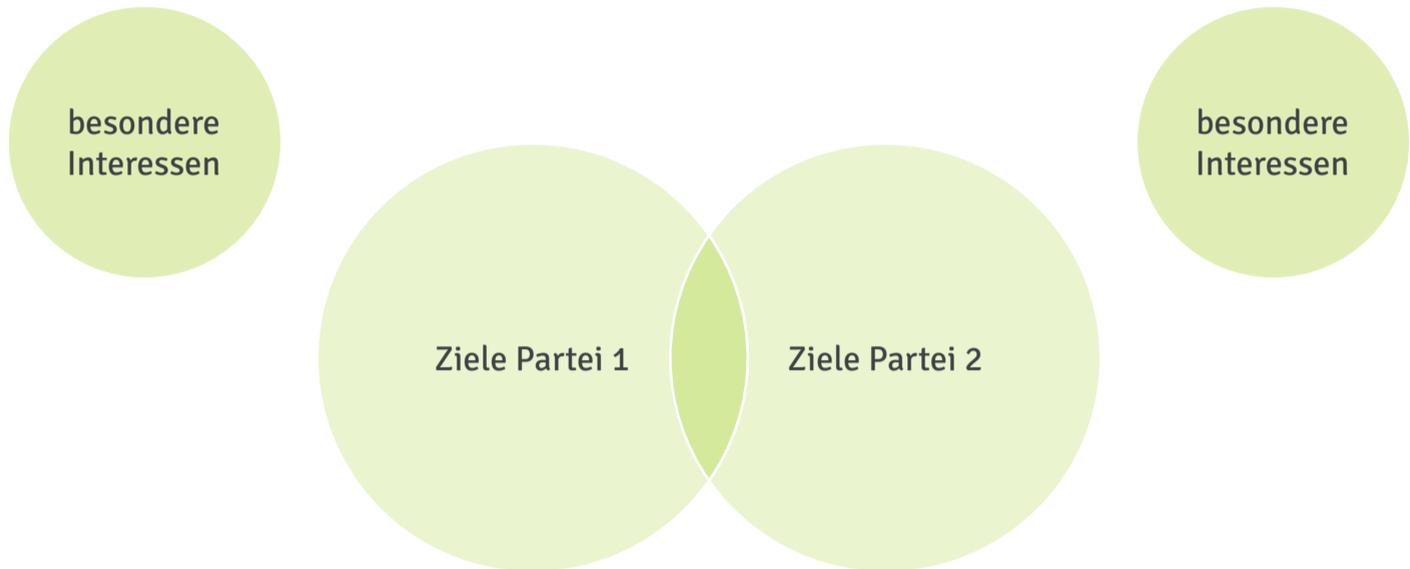
Bedenkzeit Dialog Interessen Interessenausgleich Lösungsalternativen  
Perspektivenwechsel Positionen Sachlösung

## Stellen Sie Interessen in den Mittelpunkt

In jeder Verhandlung treffen unterschiedliche Ziele aufeinander, diese Ziele beruhen auf unterschiedlichen Interessen.



*So möchte etwa die Geschäftsführung eines Unternehmens bei fehlenden Aufträgen die Belegschaft abbauen, während die Personalvertretung dies zu verhindern sucht.*



Das führt dann schnell dazu, dass sich Ihre Gesprächspartner auf eine bestimmte Position zurückziehen, nach dem Motto: Das ist nicht verhandelbar.

Falls Sie oder Ihr Gegenüber diese Position in der Folge nicht aufgeben wollen oder können, gerät eine Verhandlung schnell in eine Sackgasse.

Ein wirksames Gegenmittel ist, nicht Positionen in den Mittelpunkt zu stellen, sondern Interessen.



### Worin liegt der Unterschied?

**Positionen** sind oft festgelegt. Leider gelten noch immer die Verhandler als erfolgreich, die starr auf der eigenen Position verharren. Jede noch so kleine Abweichung vom eigenen Standpunkt wird als Schwäche empfunden. Der Wert des Verhandlungsergebnisses wird daran gemessen, wie weit dieses von der ursprünglichen Position entfernt ist.

# Argumente finden

Überlegen Sie vor der Verhandlung, welche Argumente Sie ins Feld führen wollen. Denn nur mit guten Argumenten werden Sie überzeugen können.

*In Verhandlungen sollten Sie mit guten Argumenten auftrumpfen können.*



## BEI DEM THEMA GEHT ES UM DIE FRAGEN:

- Wie finden Sie die richtigen Argumente?
- Wie gewichten Sie sie?
- Wie stimmen Sie sie auf Ihre Verhandlungspartner ab?



**Welche Erfahrungen haben Sie mit der Suche nach passenden Argumenten gemacht?**

**Wie sind Sie vorgegangen?**

## Keywords

Anerkennung Argumentationslinie Argumente Bequemlichkeit Chancen Grundmotive  
harte Fakten Hauptargumente Kann-Argumente Muss-Argumente Nachteile  
Nebenargumente Nutzen für Verhandlungspartner Paarvergleich Prestige Risiken  
Schwächen Sicherheit Soll-Argumente Stärken Vorteile weiche Faktoren Ziele

## Argumentieren Sie professionell

Um andere zu überzeugen, brauchen Sie nicht nur gute Argumente. Sie müssen die Argumente auch richtig anbringen, damit sie eine gute Wirkung entfalten. Sonst besteht schnell die Gefahr, dass auch gute Argumente untergehen.

Überlegen Sie:

- Machen Sie sich vor wichtigen Verhandlungen Gedanken, in welcher Reihenfolge Sie Ihre Argumente vorbringen wollen?

Gehen Sie Ihre letzte Verhandlung noch einmal durch. Haben Sie bewusst auf die Reihenfolge geachtet, in der Sie Ihre Argumente vorgebracht haben? Oder haben Sie sie einfach nur aufgezählt?

- Achten Sie darauf, wenige, aber überzeugende Argumente zu verwenden?

Zählen Sie Ihre Argumente in Gedanken durch. Wie viele verwenden Sie? Eher wenige starke, oder eher viele vielleicht auch schwache?

- Verkaufen Sie Ihre Argumente richtig?

Zählen Sie Ihre Argumente nur auf? Oder untermauern Sie sie mit Beispielen, Zahlen und Fakten?

## Wählen Sie die richtigen Argumente aus

Erst einmal sollten Sie Ihre **Ziele** bestimmen und Ihre Interessen festhalten, dann können Sie passende Argumente suchen.



**Warum steht am Anfang die Frage nach den Zielen?**

# Argumente vorbringen

Sie haben Argumente, die überzeugend sind. Dann geht es darum zu überlegen, wie Sie diese Argumente richtig einsetzen.

*Die besten Argumente nützen nichts, wenn Sie sie nicht richtig nutzen.*



## BEI DEM THEMA GEHT ES UM DIE FRAGEN:

- Wie bringen Sie Ihre Argumente richtig vor?
- Wie bauen Sie Argumentationslinien auf?



**Welche Erfahrungen haben Sie damit gemacht, Argumente in die Verhandlung einzubringen?**

**Wie sind Sie vorgegangen? Was hat gut funktioniert? Wo gab es schon einmal Schwierigkeiten?**

## Keywords

Argumentationsmuster Argumentationsstraße Begründung Beispiele Berichtigung  
Bilder Einstiegssatz Entscheidungsdiskussionen Fünf-Satz Kompromiss  
konkrete Aussagen Meinungsbildung Nutzenargumentation Positionsbestimmung  
Standpunktformel Vergleich Zielsatz

## Bringen Sie Argumente richtig vor

Nur wenn Sie die richtigen Argumente zur richtigen Zeit vorbringen, können Sie die Verhandlung in Ihrem Sinne beeinflussen. Dabei sollten Sie auf drei Dinge achten:

1. Konzentrieren Sie sich auf wenige, aber überzeugende Argumente

Wenn Sie zu viele Argumente vorbringen, können Ihre Verhandlungspartner sich die schwachen heraussuchen und sie leicht widerlegen. Beschränken Sie sich deshalb auf wenige Argumente, die aber ins Gewicht fallen und über die Ihre Gesprächspartner nicht hinwegsehen können. Achten Sie auch darauf, dass Sie nicht gleich Ihr ganzes Pulver verschießen, lieber noch Argumente in der Hinterhand halten.

2. Achten Sie auf die Reihenfolge Ihrer Argumente

Wenn Sie Ihren Standpunkt vortragen, sollten Sie wissen, in welcher Reihenfolge Sie welche Argumente bringen.



### Welche Vor- und Nachteile hat es, ...

1. erst die starken Argumente zu bringen, dann die schwächeren Argumente?
2. die stärkeren Argumente hinter die schwächeren Argumente zu stellen?
3. stärkere und schwächere Argumente abwechselnd vorzutragen?